

2.1 EL PROCESO DE COMPRAS:

El departamento de compras es el encargado de recibir las solicitudes de los materiales necesarios, de buscar los proveedores adecuados y de realizar las gestiones oportunas para que lleguen a los inventarios de la empresa. Consta de las siguientes fases:

- **Planificación de las compras:** Consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades; de esta forma puede informarse sobre los productos existentes en el mercado y estar preparado antes de que surja la necesidad.
- **Análisis de las necesidades.** Recibe de los distintos usuarios internos (fabricación, almacén, ventas...) los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.
- **Solicitud de ofertas y presupuestos.** Cuando se trata de una compra de alto coste o se adquiere por primera vez un producto, la solicitud de ofertas y presupuesto es un paso obligado para evitar tomar decisiones que pueden afectar a la economía de la empresa.
- **Evaluación de las ofertas recibidas.** Una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas.
- **Selección del proveedor.** Los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.
- **Negociación de las condiciones.** Durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables, como la cantidad mínima y máxima de venta establecida por el proveedor, la forma de pago, el embalaje, la fecha de entrega, el servicio, etc.
- **Solicitud del pedido.** Cuando el comprador y el vendedor han llegado a un acuerdo deben formalizar un documento de comprometa a ambas partes. Este documento puede ser el contrato de compraventa o un pedido en firme.
- **Seguimiento del pedido y los acuerdos.** El seguimiento se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se ha suministrado a tiempo

No obstante, al desarrollar cada una de las fases comprobaremos que el ciclo de compras no tiene el mismo tratamiento en todas las empresas y en algunas compras no se cumplen todas las fases.

2.1.1 TIPOS DE COMPRAS

Las compras tienen su origen en las necesidades y éstas pueden ser:

- **Compras especiales:** Tienen lugar cuando hay que adquirir bienes de uso, por ejemplo, un ordenador, una máquina, mobiliario, etc, no compramos materiales para transformar o artículos para la venta.

La característica general de estas compras es que la inversión es grande y la decisión de compra es consultada. Cuando la empresa necesita adquirir una máquina para la sección de fabricación, las decisiones de la compra las toman entre el director comercial, un representante del departamento técnico y un representante del departamento financiero.

- ➡ **Compras anticipadas.:** Cuando las compras se realizan antes de que surja la necesidad, que tendrá lugar a medio o largo plazo. La compra anticipada es una estrategia que se puede aplicar en artículos básicos o con algunos tipos de mercancía. El comprador se anticipa a la necesidad cuando conoce qué y cuánto necesitará comprar en el futuro.

También podemos anticipar la compra cuando se anuncia la subida del precio de un producto; en este caso, se consulta la cantidad máxima y mínima de artículos que deben estar disponibles en el almacén, y, en base a esta información, se realiza la compra aunque la venta de dichos artículos no tenga lugar hasta pasado un tiempo.

- ➡ **Compras estacionales:** Son compras que se hacen para productos de temporada; su finalidad es atender la demanda estacional de ciertos artículos. La previsión de compras se hace partiendo de las ventas realizadas en el mismo período del año anterior; calculamos cuánto necesitaremos y hacemos los pedidos con anticipación. Ejemplo: las librerías solicitan con anticipación los libros de texto que venderán a principio del curso escolar.

Cuando el comerciante desconoce la aceptación del producto debe tomar ciertas precauciones y no solicitar grandes cantidades hasta comprobar que el producto se vende bien. La precaución de comprar pequeñas cantidades, para probar su atractivo, es una práctica común con productos novedosos y artículos de vestir; de esta forma evitamos las pérdidas por liquidación de stocks pasados de moda.

- ➡ **Compras rutinarias.** Son las compras que se hacen en pequeñas cantidades, con entrega diaria de mercancía. Su característica es atender las necesidades del “día a día” con una inversión de bajo riesgo. Este tipo de compras se utiliza para hacer frente a la demanda de artículos de consumo constante; por ello, al establecer las relaciones comerciales con el proveedor se pactan las condiciones y no se revisa el contrato hasta que se producen cambios en los precios, el transporte, la entrega, el pago, etc. En la gestión de aprovisionamiento la empresa determina unas existencias máximas y mínimas y antes de llegar al stock de seguridad establecido tiene lugar la compra. La realización de compras rutinarias no se puede evitar en establecimientos que se dedican a la venta de pan, carne, etc, cuyo suministro es diario o semanal.
- ➡ **Compras de oportunidad.** La compra oportunidad tiene lugar cuando encontramos la ocasión de comprar a precios de “ganga”; la inversión supone un riesgo, que si el resultado es positivo dará un beneficio extra.

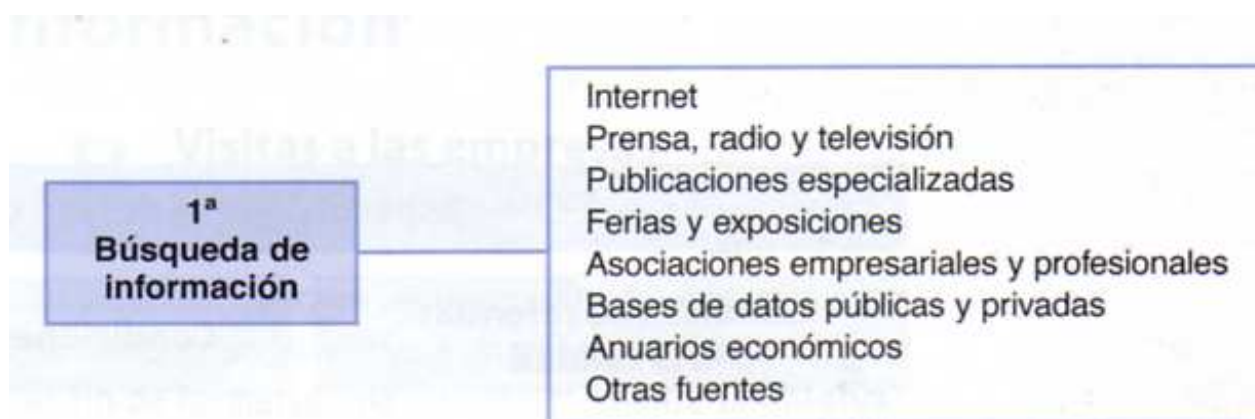
El comprador tiene que valorar si los productos que le están ofertando cumplen los requisitos que exige el departamento técnico de la empresa, si son similares a los que vende su empresa o se ajustan a la calidad exigida por los clientes. Pues, cuando las mercancías que nos han ofrecido no cumplen estos requisitos es preferible dejar pasar la oportunidad, antes que arriesgarnos con artículos que no tienen buena demanda y pueden ocasionar pérdidas a la empresa.

- ➡ **Compras de urgencias.** Estas compras no suelen ser de gran volumen y generalmente se realizan para cubrir necesidades urgentes, como puede ser la falta de existencia de unos materiales concretos en el departamento de fabricación. Otras veces, la compra de urgencia es

una solución estratégica para satisfacer la demanda de los clientes, cuando la empresa tiene que mantenerse al ritmo de los cambios rápidos en la moda.

2.2 PLANIFICACIÓN DE LAS COMPRAS

El personal encargado de gestionar los aprovisionamientos, generalmente, planifica las compras; que consiste en conocer las fuentes de suministros de bienes y servicios. Los proveedores se pueden encontrar en:



2.3 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES

El departamento de aprovisionamiento deberá decidir la cantidad de material que hay que solicitar, la calidad que debe reunir, el plazo de entrega y las condiciones financieras, etc. Cuando en el aprovisionamiento están implicadas varios departamentos, las respuesta a preguntas del tipo **qué cantidad comprar, cuándo solicitar el pedido, a que precio** se resuelve en el departamento técnico o en el venta en coordinación con el resto de departamento.

Ejemplo: Durante la temporada de invierno en los últimos años se ha venido una media de 28.000 trajes de nieve de varios modelos y colores, estas ventas estuvieron repartidas: el 10% en noviembre, el 20% en diciembre, el 40% en enero y el 30% en febrero.

Las decisiones que se toman respecto a la cantidad de cada pedido, o si conviene hacer un solo pedido en varias entregas, afectarán al resto del proceso de compras, por eso se utiliza información de los archivos de la empresa, junto con el sistema de almacenaje y situación económica.

Generalmente, las empresas centralizan las compras a través de su departamento de compras o aprovisionamiento utilizando para ello un documento interno denominado “Boletín de compras”. El departamento que emite el documento detalla en él las características del material que necesita y cuándo tiene que estar disponible.

En la figura 2.1 aparece un modelo estándar de “**Boletín de compras**”, emitido por el departamento técnico de la empresa EUROSOFÁS que necesita 250 piezas de loneta para tapizados

Empresa Eurosofás C/ Capitán Cortes s/n 02003 ALBACETE		Boletín de compras Nº ... 123.	
Fecha 15-03-2007	Departamento solicitante Montaje	Destino Sección de tapizados	
Cantidad 250	Descripción de los materiales Piezas de loneta para tapizado Colores lisos en varias tonalidades	Código/Referencia	
Observaciones <input type="checkbox"/> Carecemos de suministrador de este tipo de tejido. <input type="checkbox"/> La cantidad de cada color se determinará a la vista de las muestras.		Encargado o responsable Sr. García Jefe sección tapicería (firma y cargo)	

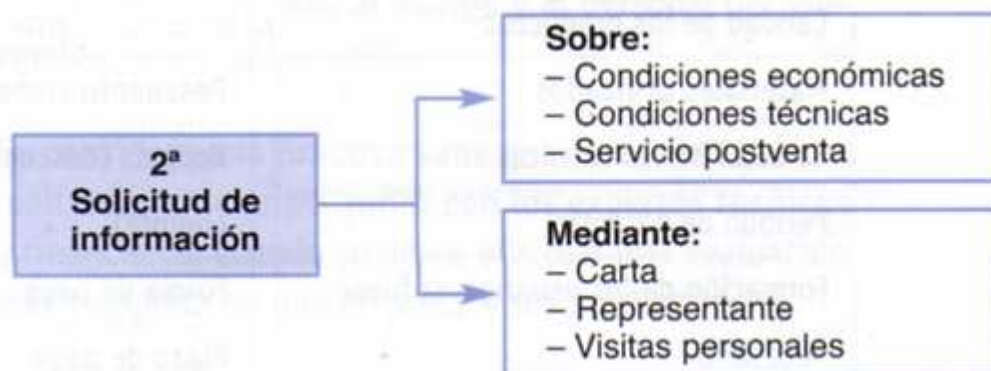
Figura 2.1. Modelo de boletín de compras.

El departamento de compras, una vez recibidos los boletines, procede a su clasificación antes de iniciar los trámites del encargo, por si fuera necesario solicitar presupuestos o información de los materiales solicitados.

El proceso suele ser el siguiente:

- Dar preferencias a las solicitudes de materiales cuyas existencias se encuentren bajo mínimos.
- Comprobar si el artículo se utiliza con regularidad o se trata de un bien que se compra por primera vez. Cuando el material se ha comprado otras veces, se trata de una compra rutinaria, pero si no es así hay que solicitar varias ofertas y elegir al proveedor.
- Clasificar los boletines por materiales homogéneos o adquiridos del mismo proveedor. También se pueden agrupar por artículos que suministrar un proveedor en exclusiva, materiales que suministran varios proveedores.

2.4 SOLICITUD DE OFERTAS Y PRESUPUESTOS



Una vez confeccionado el listado de los posibles proveedores, debemos contactar por:

- ➡ Carta en la que se indican los criterios que se van a utilizar para evaluar sus ofertas.
- ➡ Representantes comerciales; las entrevistas con los vendedores y representantes de los fabricantes pueden constituir una de las fuentes más valiosas de información. Se debe recibir a tantos representantes de ventas como sea posible porque nos permite hablar directamente, escuchar, preguntar características como precio, calidad, etc.
- ➡ Visitas a las empresas de los proveedores: visitas realizadas en equipo, junto con los expertos técnicos y financieros, cuando se desea efectuar una evaluación más completa de una empresa y sus productos.

La información gira en torno a tres aspectos: condiciones económicas, condiciones técnicas y servicios postventa:

Condiciones económicas:

- Precio por unidad y por lote.
- Descuento Comercial.
- Rappels y su aplicación.
- Gastos de envases y embalajes.
- Gastos de transporte y seguro.
- Forma de pago.
- Recargo por aplazamiento del pago.

Condiciones técnicas:

- Características técnicas.
- Calidad.
- Embalajes especiales.
- Instalación y Montaje.
- Tiempo de garantía.
- Formación de los usuarios.
- Repuestos y mantenimiento postventa.

Servicios postventa:

- Plazo de entrega.
- Devolución de excedentes.
- Revisión de precios
- Otros servicios.

Además de la información anterior, debemos pedir catálogos, muestras, presupuestos, etc. Indicando la fecha límite para que nos envíen la respuesta.

El Descuento en las facturas

Estos descuentos se aplican en las facturas y reducen los precios de los productos antes de añadir los gastos (transporte, embalaje, etc) que ocasione la operación. Los tres tipos de descuentos que pueden presentarse son:

Descuento Comercial	Es el más usual; en una política comercial de las empresas para la promoción de los productos o bien por rebajas u ofertas. Se calcula descontando un tanto por ciento del precio de los productos.
Rappel o descuento por volumen de compras	Se aplica cuando se compran grandes cantidades de mercancías. Lo más frecuente es que este descuento se aplique cuando en un determinado periodo de tiempo, por ejemplo un año, se ha superado un determinado volumen de compras. Los rappels se aplican sobre el importe neto de los productos, es decir, sobre el importe que resulte de aplicar el descuento comercial.
Descuento por pronto pago	Este descuento se realiza cuando el pago es al contado. Se aplica sobre el importe que resulte de aplicar el descuento comercial y el rappel.



EUROSOFÁS
C/ Capitán Cortés s/n
Tel.: 967.33.66.99 Fax: 967.63.63.63
02003 ALBACETE

Asunto: solicitud de presupuesto
Albacete, 15 de marzo de 2007

TEJIDOS PROLAC, S.A.
C/ Castellar s/n
08207 SABADELL
Barcelona

Estimados señores:

Somos fabricantes de sillones y sofás de alta calidad. Nuestra empresa tiene renombre internacional y aunque vendemos principalmente a comerciantes, un volumen importante de nuestros sofás son adquiridos por particulares.

Hemos oído hablar de las nuevas técnicas de teñido que aplican para no castigar los tejidos y nos gustaría, si llegamos a un acuerdo comercial, que su empresa fuera uno de nuestros proveedores.

Necesitamos adquirir 250 piezas de loneta en colores lisos y al respecto solicitamos nos informen sobre precios y condiciones comerciales, detallando principalmente los siguientes puntos:

- Precio unitario y por lotes.
- Descuento comercial y rappels.
- Gastos de portes, seguros y embalajes.
- Forma de pago.
- Plazo de entrega.
- Otros datos que consideren de interés.

Asimismo, rogamos tengan la amabilidad de enviarnos muestras de sus productos, para que las puedan evaluar nuestro equipo de expertos.

Esperamos su respuesta antes de finales del mes actual y aprovechamos este primer contacto para saludarles. Atentamente,


Hugo Catelló Muñoz
Jefe de compras

Carta de solicitud de presupuesto y muestras

CASO PRÀCTICO 2.1

Supongamos que entre varios socios pensáis abrir una zapatería. Los artículos a la venta serán zapatos, botas, deportivas, etc, para adultos.

El lema del establecimiento es: “Sus pies merecen un cuidado especial”

- ¿Que tipo de proveedores necesitáis?
- Redactar una carta de solicitud de oferta para cada proveedor.

2.5 CÁLCULO DEL PRESUPUESTO

Para conocer el coste unitario de los materiales que figuran en la oferta o presupuesto enviado por el proveedor, la mayoría de las veces es preciso hacer unos cálculos previos respecto a elementos como rappels, embalajes, portes... que aparecen reflejados en la misma oferta o factura y son comunes a todos los artículos en ella incluidos. Este proceso se conoce como “prorrateo de gastos comunes” y se hace cuando en el presupuesto se indican el importe global del gasto, independientemente de las cantidades adquiridas o del precio unitario de los artículos.

El prorrateo de gastos consiste en repartir proporcionalmente descuentos, embalajes, portes, etc. Entre los distintos artículos. Para su cálculo exacto se utilizan normas específicas para imputar cada tipo de gasto y reparto proporcionales mediante reglas de tres.

Una forma de reducir el cálculo consiste en realizar el reparto con la denominada constante de proporcionalidad (K) que se aplica como sigue:

Constante de proporcionalidad (K)

$$K = \frac{\text{Coste total factura}}{\text{Importe bruto factura}}$$

De esta forma, el importe bruto de factura es:

$$c_1 * p_1 + c_2 * p_2 + \dots + c_n * p_n$$

C : Cantidad del artículo uno P Precio del artículo uno

C Cantidad del artículo dos P Precio del artículo dos

Coste total = Importe bruto – Descuentos Comerciales + Portes + Seguros + Embalajes ...

Una vez conocido el valor de K, el coste unitario de cada artículo será igual a K por el precio de cada artículo.

Sin embargo, cuando en la oferta se incluye un solo tipo de producto es suficiente dividir el importe por el nº de unidades.

CASO PRÁCTICO 2.2

El Bar “El Rocío” necesita adquirir una partida de bebidas, para hacer frente a las ventas que realizará durante las fiestas patronales. Por ello, ha solicitado presupuesto a la empresas mayoristas “Comercial “LA NAVE” y Distribuciones “AGUILAR”

En las cartas enviadas a ambas empresas se solicitaba presupuesto y la misma información para igual volumen de compra.

De las respuestas recibidas se ha extraído la siguiente información:

EMPRESA	LA NAVE	AGUILAR
Artículo:	Precio unitario	Precio unitario
Cervezas: 1.500 botellas	0,92 €	0,89 €
Refrescos: 3.500 latas	0,45 €	0,48 €
Envases, sólo en las cervezas	0,10 €/unidad	0,11 €/unidad
GASTOS COMUNES:		
Portes	210,00 €	215,00 €
Seguro	156,00 €	150,00 €
OBSERVACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> Los productos son de la misma marca en ambas ofertas. Los portes se reparten por unidad. El seguro en función del precio de cada artículo. 		

Se pide:

1. Calcular qué presupuesto resulta más económico.
2. Calcular el coste unitario de cada artículo en cada uno de los presupuestos.

CASO PRÁCTICO 2.3

La constructora Torremar se dedica a edificar fincas y casas unifamiliares. Ha recibido una oferta “Comercial EL LADRILLO”, que es un mayorista de materiales de construcción. Las condiciones que la oferta presenta son las siguientes:

Artículo	Precio unitario	Cantidad
Terrazo	10,25 €/m ²	500 m ²
Cemento	3,85 €/saco	1.300 sacos
Escayola	5,36 €/saco	700 sacos
Descuento Comercial 5% Gastos a cargo del comprador: Transporte: 937,00 € Embalaje: 280,00 € Seguro: 254,00 €		

TORREMAR tiene en la actualidad contrato de suministro con un proveedor, y el coste al que obtiene los materiales es: el terrazo a 10,00 €/m² el cemento a 4,25 €/saco y la escayola a 6,18 €/sao (coste total 14.851,00 €).

Aplicando la constante de proporcionalidad (K), analiza si la oferta que ha enviado EL LABRILLO es mejor que la del proveedor actual.

2.6 EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS



Cuando la empresa dispone de un fichero de proveedores, la oferta recibida es de un proveedor que le hemos comprado, se contrasta con las ofertas anteriores, si no disponemos de datos de referencia, el estudio comparativo se hace entre todas las ofertas recibidas.

No obstante, en ambos casos es importante evaluar factores económicos, de calidad y de servicio.

Los pasos a seguir para evaluar y comparar la información recibida son los siguientes:

- ✓ Preseleccionar las ofertas recibidas. Para sintetizar el trabajo eliminamos la oferta del proveedor que no se ajusta a nuestras condiciones principales, como: exige el pago al contado, no ofrece servicio de garantía, el plazo de entrega es muy largo, o cualquier otra condición que para la empresa sea inadmisibles.
- ✓ Completar una ficha para cada proveedor. La ficha debe contener los datos de identificación de la empresa, los productos que puede suministrar y las condiciones que ofrece.
- ✓ Elaborar un cuadro comparativo de ofertas. Este cuadro-resumen debe reflejar información sobre el precio, la calidad, la forma de pago y las condiciones comerciales que ofrece.

Los factores de selección:

Los elementos de selección que se valoran en las ofertas se agrupan en los siguientes factores:

- ✓ **Los factores económicos:** son precio unitario, descuentos comerciales y rappels, gastos de transporte, embalaje, carga y descarga, etc., la forma de pago. El criterio general es elegir la oferta cuyo importe total sea menor, y cuando dos proveedores presentan la misma oferta se elegirá aquella cuyo producto sea de mayor calidad.
- ✓ **Los factores de calidad:** son evaluables cuando la prioridad principal es la calidad del producto. Para ello, se analizan las muestras recibidas, las características técnicas, las pruebas de funcionamiento, etc.
- ✓ **Factores de servicio:** comprenden otros aspectos comerciales relacionados directa o indirectamente con el artículo, como pueden ser: plazo de entrega, servicio posventa, asistencia técnica y atención al cliente, periodo de garantía, seriedad del proveedor, etc.

Criterios de valoración

Este proceso consiste en asignar un total de puntos que se reparten entre los factores (económicos, de calidad y de servicios) en función de la importancia que tenga cada uno de ellos. Antes de proceder a evaluar los factores de selección se establece el baremo o criterio de puntuación. Por ejemplo de un total de 100 puntos la empresa puede considerar que el factor calidad es el más importante y le asigna 50 puntos, el económico 30 y los servicios añadidos 20.

El paso siguiente es calcular la puntuación que, sobre la base del baremo, ha obtenido cada una de las ofertas preseleccionadas. La puntuación total indica el proveedor o proveedores más idóneos; aunque, a veces, la oferta que ha obtenido la puntuación más alta no corresponda exactamente a las necesidades de la empresa

CASO PRÁCTICO 2.4

La empresa TAPIZADOS DECOR fabrica por encargo sofás y tapizados de sillas. Para la empresa los factores principales son precio, calidad y servicio rápido.

Ha solicitado a varios fabricantes de tejidos presupuesto y muestras para adquirir 100 piezas de tela de 25 m cada una. La información más importante que se ha extraído de las ofertas preseleccionadas es la siguiente:

	BEZOSSI	FERRER	SAFONT
Precio por pieza	230,00 €	234,50 €	250,00 €
Descuento Comercial	2%	5%	6%
Embalajes	Incluidos	50,00 €	Incluidos
Transporte	Incluidos	125,00 €	120,00 €
Plazo de entrega	3 días	5 días	7 días
Forma de pago	Al contado	Letra a 60 días	Letra a 90 días
Muestras: Calidad	Aceptable	Buena	Muy Buena
Informes financieros y comerciales	Solvencia Retraso en la entrega	Solvencia Formalidad	Muy solvente Puntualidad

Los criterios que se han establecido para evaluar las ofertas son:

- El coste unitario: según el departamento de compras se puede pagar unos 220,00 € pieza, para la calidad que exige el departamento técnico.
- El plazo de pago: el departamento financiero considera óptimo el pago a 90 días

- El plazo de entrega: el departamento técnico solicita que la entrega sea inferior a 10 días, pues TAPIZADOS DECOR sirve al cliente a los 7 días del pedido y el proceso de tapizados y montaje es de 3 días.

La dirección de la empresa considera importante los factores: solvencia del proveedor (información aportada por los bancos) y la puntualidad en la entrega (informes aportados por otras empresas del sector)

El departamento de compras de la empresa, en base a los criterios anteriores, establece el siguiente baremo para las puntuaciones:

- **Factor económico:** el 40% al coste unitario y el 15% a la forma de pago.
- **Factor de calidad:** el 15% al resultado de las muestras, que se reparten de la siguiente forma: Muy buena = 15 puntos; Buena = 10 puntos; Aceptable = 5 puntos; Regular o inferior = 0 puntos.
- **Factores de servicios:** El 20% al plazo de entrega y el 10% para informes comerciales. Estos puntos se reparten de la siguiente forma: para entregas en el mismo día del pedido 20 puntos; es decir **(dos puntos menos por cada día)** y para el plazos a 10 días o más 0 puntos. Los informes se valoran: muy solvente y puntual 10 puntos; solventes y puntual 5 puntos; poco solvente o informal 0 puntos.

Se pide:

1. Establecer el baremo y calcular la puntuación que corresponde a cada oferta.
2. Analizar, en base a los resultados, cuál será el proveedor adecuado.

2.7 SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

El análisis y la valoración de ofertas indican el proveedor o proveedores que más se ajustan a nuestras condiciones. Pero, a veces, este estudio es insuficiente para tomar una decisión y solicitar el pedido. Debemos asegurarnos de que lo avalado en la oferta es cierto. Una decisión precipitada siempre es desaconsejable, salvo que la compra implique un riesgo mínimo, con ellas pretendemos cubrir unas necesidades muy urgentes y cuya situación no se repetirá, al menos, en las mismas circunstancias.

Una vez elegido un proveedor o proveedores, debemos responder a todas las empresas que enviaron su oferta. En la carta enviada a los seleccionados notificaremos la decisión final que hemos tomado y las razones que nos han impulsado a ello. Mientras que a los proveedores no seleccionados les indicaremos las causas por las que no hemos aceptado sus condiciones, porque pudieran realizar nuevas ofertas. No debemos olvidar que una oferta puede no ser interesante en el presente, pero puede ser de gran utilidad en el futuro (es conveniente dejar una puerta abierta para posibles negociaciones comerciales).

El fichero de proveedores

Para muchas empresas las fuentes de aprovisionamiento suelen cambiar de temporada en temporada. Por ejemplo, las tiendas de ropa necesitan comprar abrigos, trajes de otoño, bañadores o vestidos de verano; como es obvio, esta variedad de artículos se obtienen de distintos fabricantes. Por eso, es conveniente llevar un fichero de nuestros proveedores y debe tener a su disposición toda la información posible sobre las empresas o personas con las que debe mantener relaciones comerciales.

La finalidad del fichero es poder obtener rápidamente los datos de los suministradores para solicitar presupuestos, información o enviar los pedidos. Por eso, las condiciones que debe reunir un fichero son:

- ✓ Que contenga todos los datos necesarios y rigurosamente actualizados.
- ✓ Que las fichas estén ordenadas o clasificadas, bajo un sistema de fácil localización.
- ✓ Que exista un duplicado en lugar seguro.

La ficha (proveedor y producto) que veremos en este apartado se adaptan a una necesidad concreta, que es disponer de todos los datos que necesitamos a la hora de seleccionar las ofertas. Pero, también nos deben proporcionar información de las relaciones que mantenemos con el suministrador.

La ficha de proveedor es un documento que usa todo el personal de compras, sin ella su trabajo sería poco menos que imposible. El contenido de una ficha de modelo estándar es el siguiente:

- Datos de identificación del proveedor: Nombre o razón social, CIF, código, dirección completa, teléfono, fax, etc.
- Artículos que fabrica o comercializa: modelos, tallas, colores, unidad de venta, lote, etc.
- Condiciones comerciales: precio, descuento, forma de pago, plazo de entrega, gastos (envase, transporte, seguro), servicios que proporciona, etc.
- Observaciones: aquí se suele anotar el resultado de las pruebas realizadas a las muestras o los informes recibidos.

En la figura 2.2 podemos ver la ficha que TAPIZADOS DECOR ha confeccionado para el proveedor TEJIDOS FERRER. Esta empresa está domiciliada en Reus (Tarragona) y fabrica tejidos para: tapicería de muebles (sillas y sofás) tapicería del automóvil y otros complementos del hogar (cortinas y estores)

Proveedor: <p style="text-align: center;">TEJIDOS FERRER</p>		CÓDIGO <p style="text-align: center;">TF-2222</p>	
CIF: ...A 43/445566...			
Domicilio: ...Carrer Sant Jordi, 3..... Localidad: ...Reus..... CP: ...43203..... Provincia: ...Tarragona..... Tel: ...977.23.00.23..... Fax: ...977.23.00.11..... E-mail: http://www.ferrer.com			
ARTÍCULOS: <i>Fabricante de tejidos para:</i> - Tapicería de muebles: sillas y sofás. - Tapicería del automóvil. - Complementos del hogar: cortinas y estores. <i>Gran surtido en variedad de texturas y colores</i>			
CONDICIONES DE VENTA			
Precio	Descuentos	Forma de pago	Plazo de entrega
234,50 e <i>La pieza de loneta</i>	Comercial: ...6%... Rappels:	<i>Letra a 90 días</i>	<i>A los 7 días del pedido</i>
Transporte	Seguro	Embalajes	Servicios
<i>A cargo del comprador</i>	<i>A cargo del comprador</i>	<i>Incluidos en el precio</i>	<i>Gestionan el envío a portes debidos</i>
Observaciones: <i>Calidad: buena</i> <i>Servicio: entrega puntual</i> <i>Situación financiera: solvente</i>		Facilidades: <i>Devolución de excedentes</i> <i>También proporcionan media pieza</i>	

Modelo de ficha de proveedor

La ficha de producto se utiliza normalmente para conservar los datos y las conclusiones de un proceso de ofertas. El contenido de esta ficha es el siguiente:

- Nombre y código del artículo para el cual se han solicitado ofertas y presupuestos.
- Nombre y código de los proveedores preseleccionados, por orden de prioridad.
- Observaciones sobre las características que más han destacado al estudiar las ofertas recibidas.

ARTÍCULO:**TELA DE LONETA***Para tapizado de sillones y sofás***CÓDIGO:****TL-B40098****PROVEEDORES****CÓDIGO****NOMBRE****FER-2222****TEJIDOS FERRER S.A., de Reus (Tarragona)****SAF-4444****TEJIDOS SAFONT, de Terrasa (Barcelona)****BEZ-3333****TEJIDOS BEZOSSI, S.L., de Onteniente (Valencia)****OBSERVACIONES:***FERRER: mejor oferta**SAFONT: mejor calidad**BEZOSSI: mejor plazo de entrega, pago al contado***Modelo de ficha de artículo.**

Como se puede observar en la ficha de producto, aparecen todos los posibles proveedores, esto se debe a que la oferta más ventajosa no siempre se corresponde con el mejor proveedor. Por eso, es aconsejable confeccionar una buena cartera de proveedores y recurrir al más apropiado para cada ocasión. Por otra parte, tampoco es conveniente depender de un único proveedor; los pedidos se podrían repartir entre varios suministradores con el fin de garantizar el stock.

No obstante, solicitar el suministro de un artículo a varios proveedores presenta tanto ventajas como inconvenientes. La ventaja principal es que podemos evitar la rotura de stock o falta de existencias por causas imputables al proveedor, y como consecuencia la probabilidad de parar el proceso productivo o perder venta. En cambio el principal inconveniente es que al repartir las compras entre varios suministradores, los rappels son menores y el servicio prestado será inferior si nuestra empresa no se corresponde con sus expectativas de ventas.

2.8 NEGOCIACIÓN DE LAS CONDICIONES:

La negociación es una práctica muy habitual en las operaciones de compraventa entre empresas. Los comerciantes mayoristas y detallistas compran los productos que demandan sus clientes, pero al coste que les permitan obtener un margen de beneficio razonable.

Durante la fase de negociación, además de ajustar los precios, también se establecen acuerdos sobre los descuentos que conceden el proveedor, el plazo de entrega, las condiciones del transportes, los envases, embalajes y otros servicios, que no se especifican en la oferta y pudieran ser negociables.

2.8.1 Los descuentos forman parte de la práctica habitual del comercio. Tenemos descuento Comercial, descuento por pronto pago, descuento por volumen o rappels estudiados anteriormente.

Descuento de promociones.

El descuento promocional es una reducción en el precio para que el comprador promocióne los productos del fabricante. Cuando éste concede al comerciante este descuento es para que haga publicidad del producto en los medios de difusión local o exhiba los artículos en el lugar más destacado del escaparate o expositor. La gratificación puede ser una cantidad de producto gratis o una subvención promocional.

El plazo de pago: puede ser el siguiente:

- Pago al contado.
- Pago aplazado: a 30, 60 y 90 días.
- Pago anticipado.
- Pago a partir de fin de mes.

2.8.3 Los gastos de transporte

Los gastos de transporte se originan por trasladar la mercancía desde el almacén del vendedor hasta el punto de venta o almacén del comprador. Según el medio de transporte utilizado, se denominan portes o fletes.

- **Portes:** cuando el recorrido se realiza por carretera o ferrocarril.
- **Fletes:** cuando el trayecto se hace en barco o avión.

El término transporte también engloba otros conceptos o servicios (carga, descarga, seguro, peaje..) prestados por distintas empresas que, generalmente no intervienen en la operación de compraventa.

Respecto a la entrega de la mercancía, las condiciones establecidas por el proveedor pueden ser: “entrega en el punto de venta” (Almacén del proveedor) o “entrega a domicilio”. Por eso el comprador siempre que sea posible, negociará las condiciones del transporte, pues su objetivo es conseguir que los gastos sean a cargo del proveedor. Las razones de esta negociación son:

- Los gastos de transporte incrementan el coste del producto, éste es igual al importe de la compra más todos los gastos hasta su disponibilidad para la venta.
- El coste del transporte siempre va unido al seguro, por los riesgos que pueda sufrir la mercancía durante el trayecto.
- El proveedor puede conseguir el transporte a menor coste, pues está familiarizado con rutas y medios y, además, puede aprovechar el mismo viaje para la entrega a varios clientes.

Para establecer las condiciones o quién soportar los gastos del transporte y sus anexos (seguro, carga y descarga) las fórmulas más utilizadas son las conocidas como “Cláusulas Incoterms” (Las estudiaremos en el próximo tema). El uso de estas cláusulas es frecuente en las ventas de plaza a plaza y en operaciones de compraventa internacional. La venta de plaza a plaza se realiza con la obligación de trasladar la mercancía de origen a destino, desde la ciudad del vendedor a la del comprador, independientemente de que las ciudades sean del mismo país. (Comercio nacional) o distinto (comercio internacional)

2.8.4 Envases, embalajes y otros servicios

Los envases y embalajes son elementos que incrementan el coste del producto. El envase es el envoltorio primario que está en contacto directo con la mercancía y sirve como continente de la misma, por ejemplo, el papel de un kilo de azúcar, el cartón de un paquete de detergente, una lata de refresco, etc. Por el contrario el embalaje es un envoltorio secundario que otorga al producto protección y presentación para su distribución comercial, por ejemplo, el plástico que envuelve 24 latas de refresco o la caja de cartón que une y protege 12 bks de leche.

Normalmente, los artículos destinados al consumidor final los envasa el fabricante y el coste del envase se incluye en el precio del producto. Otras veces el mayorista adquiere la mercancía a granel, porque dispone de medios para realizar el proceso de envasado y empaquetado, para vender el producto con su propia marca (marca blanca).

El comprador puede negociar estos costes cuando el envase es reutilizable y existe la posibilidad de su devolución al fabricante (envase de cristal) o cuando la mercancía necesita un embalaje especial durante el transporte y almacenaje.

Otros factores o servicios que pueden suponer un coste para el comprador son los gastos de instalación y montaje de ciertos aparatos y máquinas. Estos se venden al consumidor con el servicio incluido, pero no es imprescindible que lo realice el fabricante, pues este servicio también lo puede prestar el mayorista, el detallista o el personal técnico autorizado por el fabricante, como la instalación de una lavadora, un equipo de aire acondicionado, etc.

EJERCICIOS:

1.- Talleres ROZAS recibe de “Suministros AUTOMOL”, una oferta de 2.000 baterías de arranque y 1.000 juegos de bujías en las siguientes condiciones: las baterías al precio de 70,00 €/u y las bujías a 3,50 €/juego, el descuento comercial es: 5% en las baterías y 2% en las bujías; los gastos comunes: Transporte 180,00 €; seguro 54,00 €; envases 210,00€

El proveedor actual es TUDOR, que le suministra regularmente al precio de 69,50 € cada batería y 3,49 € cada juego de bujías.

Se pide:

1. Calcular el coste unitario utilizando para el prorrateo de gastos la constante K de proporcionalidad.
2. Analizar si la oferta resulta interesante.

2.- HIPERCOR necesita adquirir 2.000 quesos de 1 kg/ cada uno y 1.000 jamones de kg/pieza. Ha solicitado presupuesto a los mayoristas Distribuciones TERUEL y Comercial BADAJOZ y las ofertas recibidas han sido las siguientes:

Comercial TERUEL vende el queso por lotes de 4 unidades a 48,80 € lote y el jamón en lotes de 2 piezas a 120,20 € el lote. Ambos artículos se presentan en cajas de madera cuyo precio es de 3,20 € caja; los gastos de transporte son 350,00 €y el seguro 422,50 €

Distribuciones BADAJOZ oferta el queso a 11,90 €/u, y el jamón a 59,80 € pieza. Los artículos se empaquetan individualmente en cajas de cartón y se agrupan en palets para facilitar su manipulación y transporte.

Los gastos totales son: envases y embalajes 2.880,00 €; transporte 420,00 €; seguro 836,00 €.

Se pide:

1. Analizar qué presupuesto resulta más económico.
2. Calcular el coste de cada artículo, en cada uno de los presupuestos; teniendo en cuenta que los gastos de embalaje se reparten por unidad, el transporte según el peso y el seguro en función del precio.

3.- En qué fase del proceso de compras se realizan las siguientes actividades:

1. Comprobar que hemos recibido todo el material solicitado
2. Hacer un estudio comparativo de varias ofertas
3. Buscar fuentes de suministro que puedan ser interesantes para la empresa
4. De entre varias ofertas elegir una o dos para contactar con el suministrador
5. Enviar una carta a varios suministradores para contactar por primera vez
6. Mantener una entrevista con un previamente seleccionado.

4.- Estamos situados en el departamento de compras de la empresa Cretel, S.A. dedicada a la compraventa de puertas de armarios de cocina modelo FR de pino envejecido. Nuestro éxito en ventas (núm. 1 en el sector) se debe a tres factores: precio, calidad, y celeridad en el servicio. Hemos solicitado ofertas para la adquisición de 1.500 unidades durante el primer semestre del año 20__ a diversos proveedores. La información más importante para efectuar la baremación de ofertas es la siguiente:

	Pinamar	Cocitex	Granconfor
Precio	24 €	27 €	26 €
Descuento	5%	7%	6%
Portes y embalajes	3 € unidad	2 € unidad	2 € unidad
Coste unitario	25,8 €	27,11 €	26,44 €
Forma de pago	60 d/fecha	30 d/fecha	Contado
Plazo de entrega	3 días	2 días	1 días
Informes comerciales	Muy solvente	Muy solvente	Muy solvente

Criterios para establecer el baremo

- ☐ El responsable del departamento de compras considera como coste unitario idóneo 25 €. La política de compras de la empresa, en lo que respecta al pago a proveedores, desestima las ofertas de pago al contado, aunque el resto de las variables sean baremadas, y considera como óptimo el pago a 90 días.
- ☐ Respecto al plazo de entrega, hemos de tener en cuenta que nuestra acertada política de ventas se centra principalmente en una campaña publicitaria basada en proporcionar el mobiliario de cocina al cliente en 6 días (el proceso de montaje es de 2 días); por consiguiente, desestimamos toda oferta que incluya un plazo de entrega superior a 4 días.
- ☐ Los informes comerciales respecto a la solvencia del proveedor nos evitan problemas futuros sobre posibles suspensiones de pago o quiebras, lo cual podría generar rotura de stocks. El departamento de compras de la empresa considera ponderar en un 70% entre el factor económico y el financiero (coste y forma de pago), y el resto 30% para evaluar los informes comerciales y el plazo de entrega.
- ☐ Hemos de tener en cuenta que los informes comerciales suministrados por empresas del sector incluyen un apartado dedicado a la puntualidad en sus entregas (factor importante). Por otro lado, tenemos el compromiso del plazo de entrega de cada proveedor; por tanto, aproximadamente un tercio de la ponderación está dedicada al plazo de entrega.

Se pide:

1. Establecer el baremo y calcular la puntuación que corresponde a cada oferta.
2. Analizar, en base a los resultados, cuál será el proveedor adecuado.

5.- Irsam S.A es una empresa dedicada a la instalación de puertas de madera para viviendas y locales comerciales. El 70% de sus ingresos los obtiene al ser proveedora de cinco promotoras de viviendas, por lo que conoce a priori la demanda y los plazos de entrega. Esto le permite formalizar contratos de aprovisionamiento con proveedores en condiciones especiales por lo que respecta al precio, al volumen de pedido, al plazo de entrega, a los portes, a la forma de pago.

Para nuestros clientes es fundamental el precio, el pago al 60 días, la calidad en los acabados y el cumplimiento de los plazos establecidos.

Basándonos en estas premisas, solicitamos ofertas a varios proveedores, con la finalidad de formalizar un contrato de suministro para un año de 6.000 puertas, modelo “Provenzal en Sapelly”

El departamento de compras establece el baremo asignando 25 puntos a cada una de las variables a estudiar, al considerar que todas tienen la misma importancia.

- El precio adecuado: 170 €

- Forma de pago idónea: 90 días fecha.
- Plazo de entrega: no es baremado, puesto que, al conocer la demanda y la fecha de entrega a nuestros clientes, podemos anticiparnos y tener el producto en la fecha establecida.
- Retraso en la entrega: al indicarnos los retrasos medios en los últimos años, nos interesa: 0 días de retraso 25 puntos; hasta 3 días de retraso 20 puntos; hasta 5 días de retraso 15 puntos; hasta 8 días de retraso 10 puntos, hasta 10 días de retraso hasta 5 puntos.
- Las devoluciones por falta de calidad nos retrasaría en el cumplimiento de los plazos establecidos: Devoluciones del 0% 25 puntos, 1% de devolución 20 puntos, 2% de devolución 15 puntos, 3% de devolución 10 puntos, 4% de devolución 5 puntos y 5% de devolución 0 puntos.

	CESTREL	ROSMAN, S.L	ASCIMEP S.A
Precio	184 €	179 €	175 €
Descuento	2,5%	4%	2%
Portes y embalajes	7 € la unidad	6 € la unidad	-
Promoción	-	1,2%	-
Forma de pago	30 d/fecha	90 d/fecha	60 días/letra
Plazo de entrega	10 días	25 días	30 días
Retrasos en entregas	10 días	5 días	1 día
Devoluciones	5%	2%	4%

Se pide:

1. Calcular el precio de coste y establecer un baremo teniendo en cuenta como variables fundamentales el precio, la forma de pago, retraso en la entrega y las devoluciones.
2. Aplicar el baremo y seleccionar el proveedor
3. Comentar los resultados obtenidos.

6.- ¿Qué tipos de compras tiene que hacer una empresa cuyas necesidades presentan las siguientes características?

1. No existe necesidad inmediata, pero la compra puede resultar rentable
2. Ventas diarias de productos perecederos.
3. Cubrir las ventas que tendrán lugar a medio y largo plazo
4. Cubrir las ventas de artículos estivales.
5. Cubrir la demanda de artículos cuya venta es constante todo el año
6. Comprar materiales que requieran una gran inversión y cuyo destino no sea la venta

7.- ¿Cuándo es necesario solicitar oferta a uno o varios proveedores?

8.- ¿Qué proceso debemos seguir con los boletines de compras que envían los distintos departamentos o secciones de la empresa?

9.- La empresa el VISILLO, Avda. Burja nº 170 de (46025 Valencia) se dedica a la confección y colocación, a domicilio de cortinas. El jefe de montaje y colocación remite al departamento de compras el boletín nº 17, con el siguiente contenido:

Cantidad	Materiales	Referencias
----------	------------	-------------

20	Rieles dobles	RD123-B
30	Rieles simples	RS222-B

Se pide:

Confeccionar el boletín de compras nº 7, con fecha de 3 de septiembre (año actual). Los rieles tienen que estar en la sección de montaje y colocación antes del día 10.

10.- Actualmente, el coste de adquisición de determinados productos, así como la necesidad de aprovisionamiento trimestral de la empresa Alterra, es el siguiente:

Producto	Coste unitario €	Cantidad en unidades
XM	3,45	340
CC	12,75	70
PJ	9,6	35

Recibimos una oferta de la empresa Riosol de los productos citados con las condiciones siguientes:

- a) El producto XM se sirve en cajas de 10 unidades, al precio unitario de 4€
- b) El precio unitario del producto CC es de 19,9 €
 - Por pedidos superiores a 20 unidades, se aplica el 3% de descuento comercial.
 - Por pedidos superiores a 50 unidades se aplica el 6% de descuento comercial.
 - Por pedidos superiores a 100 unidades se aplica el 8% de descuento comercial.
 - Por embalajes se cobran 32 € por cada 10 unidades
- c) El precio unitario del producto PJ es de 10,5 €.
 - Se aplica un descuento comercial del 1% para pedidos entre 10 y 15 unidades.
 - Se aplica un descuento comercial del 1,5% para pedidos de 16 a 50 unidades.
 - Se aplica un descuento comercial del 2% para pedidos de más de 50 unidades.

Si el pedido solicitado es inferior a 2.500 €, se cargan en factura 10,5 € de portes.

Se pide: Determinar si es interesante la oferta para satisfacer las necesidades trimestrales de producción.

11.- Una fábrica de puertas de madera necesita comprar una partida de lacas y barnices, ha recibido oferta y presupuesto de 15 posibles suministradores. Indica los pasos que tenemos que seguir para analizar y valorar las ofertas recibidas.

12.- Durante el proceso de baremación o valoración de las ofertas preseleccionadas ¿Qué pasos se siguen para calcular la puntuación que corresponde a cada una de las ofertas?

13.- Los siguientes conceptos aparecen en un cuadro comparativo de ofertas: precio unitario del artículo, instalación, resultado del análisis de las muestras, plazo de entrega, demanda del producto, resultados de unas pruebas de funcionamiento, mantenimiento, transporte, piezas de repuestos, imagen de la marca, envases, resultado de un estudio de las características técnicas, embalaje, impuestos de aduana, gastos de carga y descarga, atención al cliente, rappels, período de garantía, asistencia técnica, solvencia del proveedor, plazo de pago.

Se pide: Agrupar los conceptos por los factores de selección.

14.- La empresa DECOR-HOGAR, S.A. se dedica a la pintura y decoración de viviendas. Recibe de la Inmobiliaria LAS VILLAS, S.L., el encargo de pintar unas viviendas en construcción cuya entrega será entres meses. Las condiciones son: realizar el trabajo en 45 días y terminar 15 días antes de la entrega de llaves (para la inspección técnica); utilizar pintura de buena calidad; presupuesto total 170.000,00 € (50.000,00 € de material y 120.000,00€ de mano de obra); penalización 20,00 € por cada día de retraso.

DECOR-HOGAR, S.A. ha solicitado presupuesto y muestras a varios mayoristas de pinturas y barnices para adquirir 35.000 kg de pintura blanca mate. La información más importante extraída de las ofertas preseleccionadas es la siguiente:

FACTORES EVALUADOS	EMPRESAS PRESELECCIONADAS		
	PATRICIO	BEDEJO	MORALES
Precio del bote de 25 kg	36,40	35,50	45,00
Descuento Comercial	8%	5%	10%
Embalajes	Incluidos	50,00 €	Incluidos
Transporte	120,00 €	125,00 €	Incluidos
Plazo de entrega	A 13 días del pedido	A 10 días del pedido	A 7 días del pedido
Forma de pago	Letra a 90 días	Letra a 60 días	Al contado
Análisis de las muestras	Calidad buena	Calidad buena	Calidad muy buena
Informes Comerciales	Existencias limitadas Retraso en la entrega	Stock suficiente Seriedad en la entrega	Mucho stock Entrega puntual

Criterios de evaluación:

- El departamento de compras se tiene que ajustar al presupuesto total aceptado por el cliente.
- Para la situación financiera de la empresa el pago óptimo es a los 90 días, posterior al cobro que será a los 30 días de terminado el trabajo. En caso de solicitar un préstamo, el interés anual es de 3,50% €
- El tiempo es muy importante debido a la penalización que aplica el cliente, por eso se desestimarán todas las ofertas que incluyan un plazo de entrega superior a 15 días.
- Los factores más importantes para la empresa son: satisfacción del cliente por un trabajo de calidad (material y mano de obra) y entrega puntual.

Baremo de puntuación.

- Factor económico: el 20% al coste unitario y el 10% a la forma de pago.
- Factor calidad: el 30% al resultado de las muestras (muy buena: 30 puntos, buena: 20 puntos; aceptable: 10 puntos, regular o inferior: 0 puntos)
- Factores de servicio: existencias o stock del proveedor 25% (stock suficiente entrega puntual: 25 puntos, stock limitado o retraso en la entrega: 0 puntos); plazo de entrega 15% (entregas en el mismo día: 15 puntos, a 1 día 14 puntos, a 2 días 13 puntos..., un punto menos por cada día que se retrase la entrega, a 15 días o más 0 puntos).

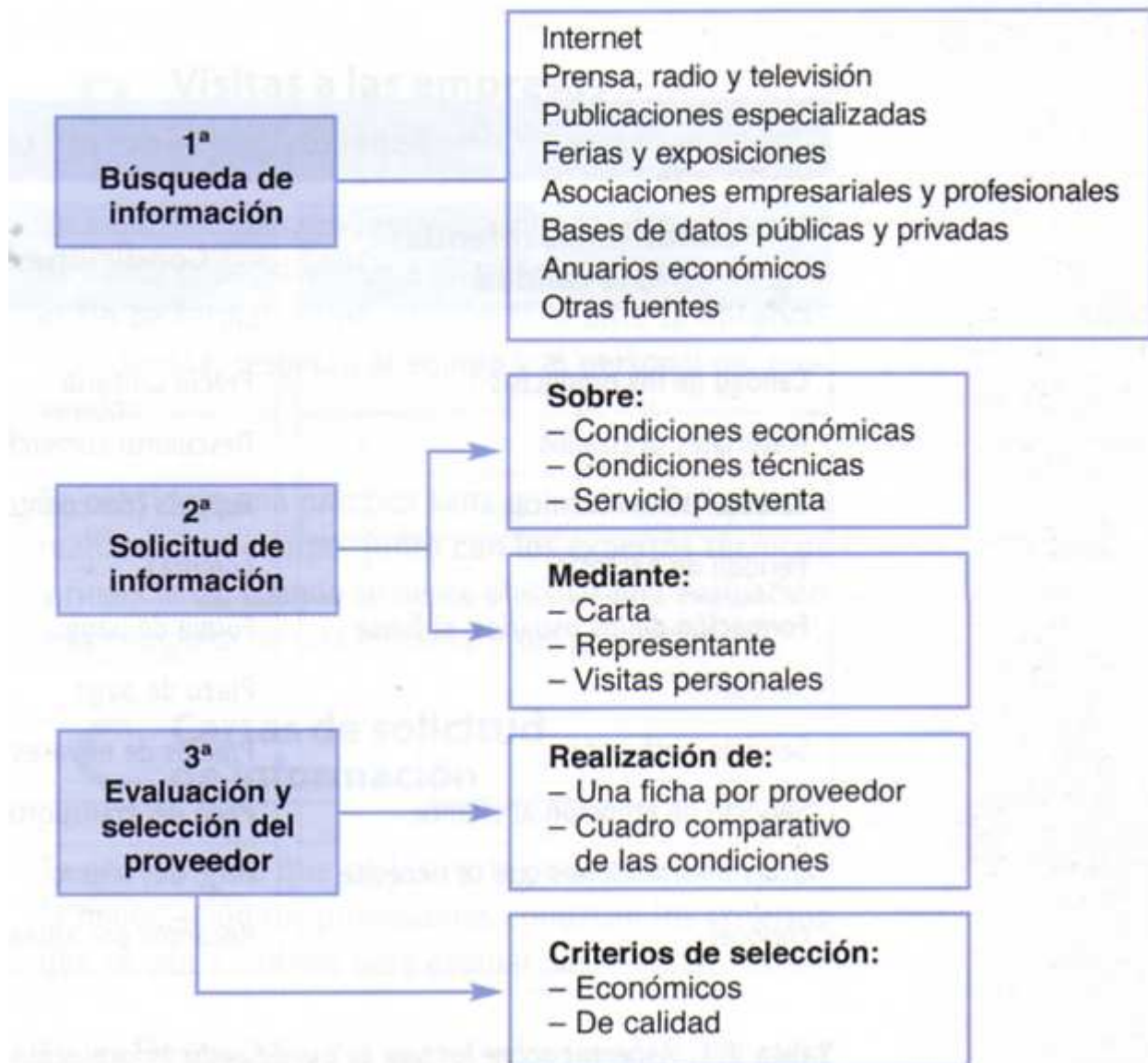
Se pide:

1. Escribir la carta a la empresa PATRICIO S.A solicitando oferta.
2. Evaluar las ofertas y calcular la puntuación que corresponda a cada una.
3. Analizar, en base a los resultados, cuál será el proveedor adecuado.

15.- DECOR-HOGAR S.A tiene un fichero de proveedores. Completa las fichas de los proveedores que aparecen en la actividad anterior, extrayendo de las ofertas los datos de interés y los que se dan a continuación.

- El código está formado por las dos primeras letras del nombre seguido del año y el número de orden. Por ejemplo, el código de la última ficha es PA-2010/0123.
- PATRICIO S.A, CIF A 46/444.333 domicilio c/ mayor nº 69 (46024 Nazaret) Valencia. Tf 963.582.556. Fax 963.575.888. Distribuidor del grupo PYMA, pintura, barnices, esmaltes, revestimiento, herramientas y materiales auxiliares.
- VEDEJO, S.L Decoración y Pinturas, CIF B46/888.999, domicilio en Avda. Constitución 179 (46019 Valencia) Tf. 963.785.210. Fax 963.772.347. Mayorista de pinturas plásticas, esmaltes, etc. Tratamiento para piscinas, fachadas, maderas, etc.

Confecciona también la ficha de producto para la Pintura Blanca Mate, Cod BM460. Poner en primer lugar los datos y referencias del proveedor PRACTICIO S.A y VERDEJO S.L



Artículo	CÓDIGO Nº
PROVEEDORES	
CÓDIGO	NOMBRE
Observaciones	

Artículo	CÓDIGO Nº
PROVEEDORES	
CÓDIGO	NOMBRE
Observaciones	

Proveedor:			CÓDIGO
CIF:			Nº
Domicilio:			
Localidad:			CP
Teléfono:			FAX
E-mail:			
Productos o servicios que suministra			
Condiciones Comerciales			
Precio	Descuentos	Forma de Pago	Plazo de entrega
Transporte	Seguro	Embalajes	Servicios
Observaciones Calidad: Servicio Situación financiera			Facilidades:

Proveedor:		CÓDIGO	
CIF:		Nº	
Domicilio:			
Localidad:		CP	
Teléfono:		FAX	
E-mail:			
Productos o servicios que suministra			
Condiciones Comerciales			
Precio	Descuentos	Forma de Pago	Plazo de entrega
Transporte	Seguro	Embalajes	Servicios
Observaciones		Facilidades:	
Calidad:			
Servicio			
Situación financiera			